REP558

Emmanuelle Marchal
Géraldine Rieucau

Le recrutement

Bibliothèque LEPII-GAEL (Repères)
L 001476

Collection
R E P È R E S

La Découverte

ÉCONOMIE
SOCIOLOGIE
SCIENCES POLITIQUES • DROIT
HISTOIRE
GESTION
CULTURE • COMMUNICATION

Emmanuelle Marchal et Géraldine Rieucau

Le recrutement

Les connaissances sur les modes de recrutement sont aujourd'hui pléthoriques. En voici une utile synthèse qui explore la façon dont employeurs et candidats entrent en relation sur le marché du travail et évaluent leurs offres respectives. Les contributions des économistes et des sociologues sont sollicitées à cette fin, en particulier les apports récents de la sociologie économique et de l'économie des conventions.

La perspective adoptée conduit à différencier les enjeux inhérents aux mises en relation, selon qu'elles s'effectuent à distance ou en présence. Elle souligne le rôle des réseaux de relations, des intermédiaires professionnels et des dispositifs qui équipent le marché. Cette optique permet également de porter un regard critique sur les modes d'évaluation des candidats, sur les repères d'appariement et les méthodes utilisées, en insistant sur toutes les incertitudes qui entourent le jugement des compétences. L'ambition est ainsi d'élargir le débat portant sur la discrimination à tout ce qui concourt à nourrir les exclusions.

Emmanuelle Marchal, sociologue, est chercheure au Centre de sociologie des organisations (Sciences Po/CNRS).

Géraldine Rieucau, est économiste. Maître de conférences à l'université Paris-VIII, elle mène ses recherches au Laboratoire d'économie dionysien et au Centre d'études de l'emploi.

DANS LA MÊME COLLECTION
Le contrat de travail • Économie politique de l'entreprise • La gestion des ressources humaines • La gestion prévisionnelle des ressources humaines • Sociologie de l'emploi • La sociologie du travail • Les stratégies des ressources humaines...

Collection SOCIOLOGIE
R E P È R E S

Plus de 500 synthèses à jour, rédigées par des spécialistes reconnus en économie, sociologie, histoire, gestion, etc.

Pour en savoir plus :
www.collectionreperes.com

DANGER LE PHOTOCOPILLAGE TUE LE LIVRE

ISBN 978-2-7071-5767-6
9 782707 157676

Table des matières

Introduction 3

I La distribution des canaux au sein des marchés du travail

La répartition des modes d'embauche en France 7
- □ Encadré : *Recherche et obtention des emplois : enjeux et qualités des sources, 8*

De lentes transformations, 9
- □ Encadré : *Mode d'emploi de l'enquête Emploi, 11*

Le poids des candidatures spontanées, 12

L'inégale visibilité des marchés selon les pays 13

Le marché du placement au Royaume-Uni, 14

La force des réseaux espagnols, 16

Une distribution façonnée par les entreprises 17

La recherche de candidats, 18
- □ Encadré : *L'enquête Ofer, 19*

La répartition des canaux de recrutement, 20
- □ Encadré : *Des enquêtes auprès d'entreprises aux États-Unis, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni, 22*

L'empreinte des facteurs institutionnels, 23

II Les canaux au prisme des courants de recherche

Des instruments au service de la prospection des candidats et des emplois 26

Des choix aux mains des chercheurs d'emploi..., 26
- □ Encadré : *Les modèles de prospection d'emploi, 27*

... ainsi qu'aux mains des entreprises, 28

Accélérer les rencontres et garantir la qualité des appariements, 30

Une inscription dans un marché du travail segmenté 31
Les inégalités d'accès, 31
À chacun sa voie ? 33
Les marges de manœuvre des entreprises, 34
Des dispositifs de médiation et d'évaluation 36
La pluralité des formes de médiation, 37
Les canaux conditionnent le jugement des compétences, 40
□ Encadré : *Changements dans le format des compétences, 41*

III Les tensions propres à chaque mode de mise en relation

Typologie des modes de mise en relation 43
Le positionnement *a priori* des canaux, 45
Le caractère composite des candidatures spontanées, 47
Les réembauches : prendre des raccourcis, 48
Des réseaux pour intégrer ou pour exclure 49
Les forces des réseaux, 50
□ Encadré : *La force des liens faibles, 51*
Et si les réseaux alimentaient la ségrégation ? 53
Les enjeux caractéristiques du marché du placement 55
L'étendue et l'hétérogénéité du marché, 55
Les défis liés à l'Internet, 57
□ Encadré : *Le e-recrutement : quelle place sur le marché du travail ? 58*
Les frontières entre intermédiaires publics et privés, 59
□ Encadré : *La réforme du Service public de l'emploi en France, 61*
Le réglage de la distance entre les partenaires du recrutement, 62

IV Les repères de coordination et de sélection

La transformation des repères d'appariement 65
Le basculement des critères affichés, 66
□ Encadré : *Le langage des offres d'emplois en 1970, 67*
□ Encadré : *Cumul d'exigences au sein d'une annonce (Le Figaro, 2000), 68*
L'intervention des professionnels RH et celle du législateur, 68
Dégager le bon grain de l'ivraie pour appréhender la compétence 70
À la recherche des bons signaux de la productivité, 71

De l'usage de mauvais signaux à la mesure de la discrimination, 73
□ Encadré : *Le CV anonyme : une mesure controversée, 75*
La mobilisation de repères inappropriés lors des face-à-face, 75
Les apports d'une approche pragmatique 78
La pluralité des conventions de compétences, 78
Le travail des repères par les professionnels du marché, 81
Les compétences interprétatives des recruteurs, 82

V Des méthodes d'évaluation au jugement des compétences

Le choix des méthodes d'évaluation 86
Aux origines étaient les psychotechniques, 86
Le classement des méthodes d'après leur validité prédictive, 88
L'utilisation des méthodes par les entreprises, 90
La légitimité des épreuves de sélection 93
Des pratiques disciplinées par des normes juridiques et déontologiques, 93
□ Encadré : *Digressions sur la vie privée lors d'un entretien d'embauche, 95*
L'équité : une question centrale pour les concours de la fonction publique, 96
□ Encadré : *La recherche d'équité dans les concours d'accès à la fonction publique territoriale, 97*
Changer les épreuves pour lutter contre l'exclusion, 98
La construction du jugement 100
Un jugement en équilibre, 100
Formes de jugement et exclusion, 103
À la recherche du jugement bien tempéré, 105

Conclusion / Pour une réinterprétation des « difficultés » de recrutement 107

Repères bibliographiques 110

Conclusion / Pour une réinterprétation des « difficultés » de recrutement

En passant insensiblement de la présentation des travaux portant sur les canaux empruntés par les offreurs et les demandeurs à celle des travaux qui traitent de l'évaluation des candidats, nous avons montré tout ce qui contribue à équiper la décision de recrutement. Celle-ci est préparée très en amont du processus. Elle dépend certes des actions conjointes des offreurs et des demandeurs, mais aussi des ressources que les organisateurs du marché mettent à leur disposition, des possibilités d'y accéder et des contraintes institutionnelles. Entreprises et candidats ne se battent pas à armes égales, et le privilège des recruteurs est bien d'imposer le cadre dans lequel s'opèrent les rencontres et l'évaluation des compétences. Les travaux font ressortir des différences non négligeables d'un pays ou d'un marché à l'autre, dans la façon dont s'opèrent les mises en relation et les jugements. Ils suggèrent qu'il existe une marge de manœuvre importante dans la façon d'organiser les rencontres.

Repartant de ce constat, il nous paraît intéressant de conclure sur la question des difficultés de recrutement qui sont périodiquement soulignées en France dans les enquêtes auprès des entreprises. Les interrogations qu'elles suscitent sont volontiers reformulées dans le discours politique en termes d'injonctions. Les demandeurs d'emploi sont incités à se former pour s'adapter aux qualifications requises, à multiplier les démarches et à accepter toute « offre valable d'emploi ». De l'autre côté, on cherche à améliorer les conditions de travail dans les métiers dits « en tension » pour les rendre plus attractifs. La démarche suivie dans cet ouvrage conduit à déplacer le regard pour centrer l'attention sur ce qui se déroule à l'interface des

offres et des demandes. Elle conduit à formuler de tout autres interprétations.

Nous avons vu que le marché du placement n'est pas assez étoffé et que cela a des incidences sur la possibilité d'accéder aux offres d'emplois. On peut se demander si le déficit de médiation n'est pas inégal selon les secteurs, les régions, les métiers et les qualifications. Et si des populations étaient « inemployables » parce que particulièrement exposées à ce déficit ? Les candidatures spontanées n'offrent pas nécessairement une solution alternative car ce mode d'entrée en relation ne convient qu'aux candidats dont les parcours sont faciles à identifier : des diplômés en début de vie active à la recherche d'un emploi précis.

Trop peu nombreuses, les offres publiées risquent de ne donner à voir que le « haut du panier », à savoir les emplois offerts par les grandes entreprises privées ou publiques qui attirent un grand nombre de candidatures avant d'opérer une sélection drastique à l'entrée de leurs marchés internes. Le contenu de ces offres mérite lui aussi d'être interrogé. L'accent mis sur le diplôme paraît outrancier au regard de ce que l'on observe ailleurs, et la nécessité d'envoyer d'importants dossiers sur la base desquels est opérée la sélection renforce le rôle joué par les signaux les plus généraux, parmi lesquels les critères à caractère discriminatoire occupent une bonne place. Que l'on puisse multiplier à l'envi les exigences formulées à l'égard des candidats a des effets d'autant plus délétères (autosélection, découragement) qu'aucun apprentissage ne peut résulter de réponses standard, lorsque réponse il y a. Nous avons, ici, une autre source d'exclusion pour tous ceux qui ne peuvent dépasser cette étape de présélection. Cela témoigne aussi du fort déséquilibre des relations sur le marché où le déficit d'informations destinées aux candidats est patent dans les annonces, avec le risque de les empêcher de postuler à bon escient. Indiquer des niveaux de salaire et des lieux de travail précis permettrait d'éviter nombre d'« erreurs d'aiguillage ».

Toutes les offres et les demandes ne sauraient pour autant passer par le marché du placement. Le besoin de confiance étant prégnant dans les mises en relation, les réseaux ont un rôle primordial à jouer. Mais il s'agit d'une ressource mal partagée qui engendre autant d'exclusions que d'intégrations. N'est-il pas de la vocation des intermédiaires institutionnels de former des

réseaux et d'en faire bénéficier les populations qui en sont démunies ? Que les réseaux permettent, pour une part non négligeable, le placement sur des emplois peu ou pas qualifiés n'est pas anodin. Cela peut témoigner de la difficulté à décrire les qualités requises et présentées, à les transcrire dans des résumés et plus généralement à nommer les emplois à pourvoir. L'appui sur les réseaux a des effets à deux niveaux : apporter une caution et faire circuler des récits. En témoigne le plus fort usage qu'en font les petites entreprises dont le langage est particulièrement peu en phase avec le vocabulaire du marché.

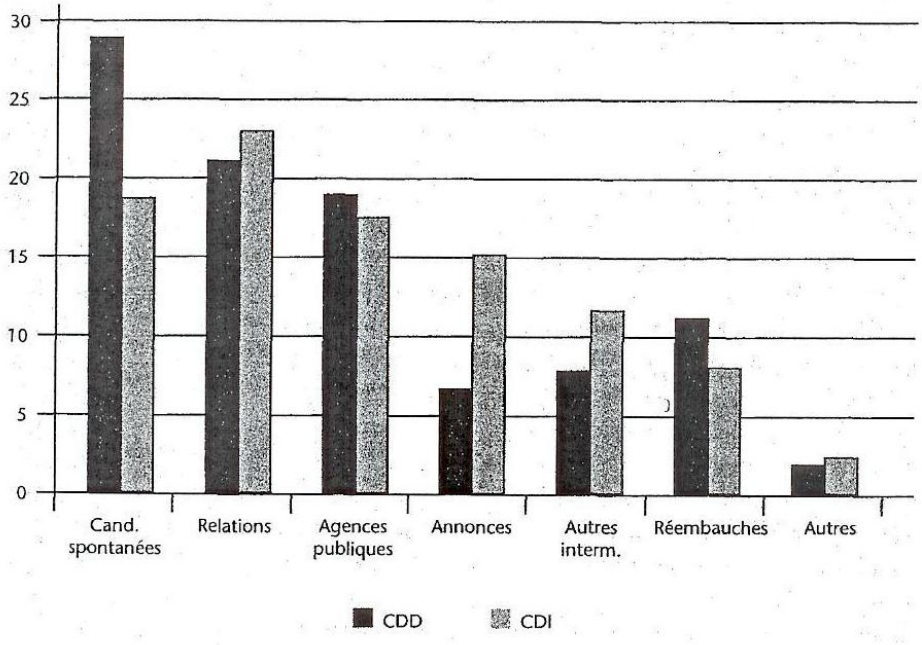
La nécessité de déchiffrer à distance les repères émis par les employeurs et les candidats pour résumer ce qu'ils recherchent sollicite les compétences interprétatives de tous les acteurs du marché. Ces compétences sont inégales. Elles s'accroissent lorsque les marchés sont circonscrits (à des localités, des métiers, des secteurs d'activité), ce qui pose la question de la spécialisation des intermédiaires et des supports de publication. Ce constat est une limite importante aux tentatives d'unifier et de simplifier le vocabulaire du marché en le réduisant à quelques indicateurs, du type diplôme + x années d'études. Il milite plutôt en faveur d'une articulation entre repères généraux destinés à circuler au loin et repères spécifiques destinés à qualifier précisément les offres et les demandes à l'aide d'un vocabulaire indigène ou local.

Une autre façon d'augmenter les capacités interprétatives des uns et des autres serait de donner les moyens d'en savoir davantage sur les propositions avant même de postuler : les communications téléphoniques sont sous-utilisées si l'on en croit la comparaison avec les annonces britanniques, et des face-à-face rapides pourraient être envisagés dès la période de la présélection — comme cela se passe dans les salons de l'emploi — au lieu de retarder leur échéance et de limiter leur ampleur.

Pour finir, on peut se demander si le maintien d'un taux de chômage constamment élevé en France depuis plusieurs décennies n'est pas à l'origine de routines venant nourrir les difficultés de recrutement. À force de se trouver en position de sélectionner les candidats et non de chercher à les attirer, les recruteurs sont tentés de s'arroger le droit de décider seuls de l'ajustement de leurs compétences. Ce faisant, ils obèrent les capacités d'apprentissage des candidats et contribuent à renforcer l'asymétrie des relations sur le marché du travail.

que personnelles (9 %), les intermédiaires publics (19 %), puis les annonces (12 %), les autres intermédiaires (11 %) et les réembauches (10 %). Cette énumération ne tient pas compte de l'inégale distribution des canaux selon la durée du contrat de l'emploi pourvu. Les déséquilibres sont particulièrement forts pour deux canaux : les candidatures spontanées, qui sont « spécialisées » dans la fourniture de CDD, et les annonces, qui permettent plutôt de pourvoir des CDI. Comme les CDD sont sous-représentés dans l'enquête Ofer (voir encadré), ces résultats paraissent sous-estimer la part des recrutements imputés aux candidatures spontanées et aux réembauches, tandis qu'ils surestiment le rôle des annonces et des autres intermédiaires dans les appariements en France.

Graphique 6. **Modes de recrutement des candidats en France**
(en %)



Source : Dares, enquête Ofer, 2005.